

10. FACTOR 10. RECURSOS FINANCIEROS

La Universidad Antonio Nariño administra de forma responsable, equitativa y transparente sus recursos financieros, ejecutándolos de acuerdo con sus planes y proyectos institucionales emanados del Proyecto Educativo Institucional y de su Plan Institucional de Desarrollo, aplicando los mecanismos de seguimiento y control establecidos, con el fin de favorecer la toma de decisiones Institucionales y la revelación oportuna de la información financiera.

Enmarcados dentro del modelo de gestión y planeación estratégica, la gestión financiera en la Universidad trabaja en función de las metas y los objetivos institucionales; dentro de estos objetivos se especifica que la Universidad velará por el mejoramiento en los procesos de: planeación, dirección, programación y manejo presupuestal. Esto en relación con los requerimientos académicos, de promoción, de control y de evaluación para optimizar la eficiencia operacional de la organización.

Las metas planteadas en el proceso de planeación estratégica buscan garantizar una operación económica viable que permita una inversión adecuada y la correcta ejecución de sus funciones sustantivas con calidad. Prueba de ello, es el desarrollo institucional sostenible que muestran los resultados en sus años de historia.

La programación y ejecución del presupuesto de los diferentes programas y sedes se desagrega de la siguiente manera:

- Presupuesto de funcionamiento regular (operativo): comprende los rubros de gastos de personal y gastos administrativos.
- Presupuesto de investigación: en este presupuesto se incluyen todos los rubros asociados a los proyectos de investigación en curso en cada uno de los grupos de investigación, los gastos derivados de formación y capacitación del personal docente e investigativo de la institución, la inversión en los elementos técnicos requeridos para el proceso investigativo (laboratorio robusto), los gastos de viaje derivados de los procesos de investigación y de movilidad interinstitucional e internacional, y los gastos asociados a los procesos realizados con el fin de fortalecer la relación universidad – empresa – estado y la transferencia de tecnología.
- Presupuesto de inversión: comprende los rubros asociados a los recursos bibliográficos, equipos de cómputo, laboratorios, software, construcciones y mejoras, compra de muebles y enseres, y Fondo Editorial.

Desde una mirada financiera, la sede Bogotá es la más robusta ya que genera el 44,8% de los ingresos de la Universidad a nivel nacional; el porcentaje de matriculados en la sede es

del 36,03% sobre el total de la población de la UAN. Genera el 38,4% de los egresos a nivel nacional y el 25,8% de la deuda a largo plazo está soportando los procesos de inversión de la sede.

En concordancia con la apuesta de la Universidad y los desarrollos institucionales, en los últimos años los presupuestos de inversión e investigación funcionan como fondos comunes, algunos de ellos concursando para soportar los proyectos que surgen en cada una de las sedes y programas a través del proceso de planeación estratégica, en el cual cada área elabora un plan estratégico al que se asocia un presupuesto que permita la implementación de los planes de inversión e investigación.

De igual manera, a partir de los procesos de autoevaluación y auditoria que se realizan a los recursos y a las necesidades de la institución, se establecen los planes de mejoramiento que recogen y articulan los proyectos necesarios para el logro de los objetivos del PEI y del PID. Gracias a ello, la Universidad asegura un presupuesto suficiente en cada una de las diferentes sedes y programas, de tal manera que se puedan desarrollar sus funciones sustantivas en condiciones de calidad y pertinencia.

Para garantizar el adecuado uso de los presupuestos aprobados, la institución cuenta con instancias encargadas de la evaluación y el seguimiento de los procesos financieros, como son las oficinas de: Auditoría, Planeación, Contabilidad y el Comité Financiero, soportados en herramientas tecnológicas en permanente actualización. Este seguimiento permite a cada instancia efectuar los ajustes pertinentes para asegurar un uso eficiente de los recursos financieros de acuerdo con el presupuesto asignado.

Como política financiera institucional está el otorgamiento de becas, auxilios y descuentos, a los miembros de la comunidad estudiantil con el fin de estimular la permanencia y las tasas de graduación; adicional a esto se apoya con becas a comunidades en condiciones de vulnerabilidad para garantizar inclusión y permanencia. En el segundo período de 2016 cerca de la mitad de los estudiantes de la Universidad (8.316 estudiantes) contaban con algún tipo de auxilio, beca o descuento por parte de la Universidad. De este total, 2.053 estudiantes de la sede Bogotá obtuvieron ayuda financiera por un valor de 1.590 millones en el semestre. Coherente con la Misión, el 93.4% de esta población proviene de los estratos 1, 2 o 3, por lo cual la casi totalidad de los auxilios se destina a personas que requieren este tipo de incentivos.

En el rubro de inversión, la Universidad ha hecho uso de financiación externa sólo para la realización de las obras más significativas de infraestructura. Los excedentes de la operación son destinados a través de montos específicos asociados a procesos de investigación e inversión en las diferentes sedes y programas. La mayor parte de esta inversión ha sido

asignada para apoyar los procesos de acreditación, que hoy en día adelantan los programas de la Universidad, lo cual responde a los objetivos y metas planteadas por la UAN en el PID.

Finalmente, se destaca que el personal involucrado en los procesos de gestión financiera cuenta con una alta formación y la experiencia adecuada para el manejo, gestión y seguimiento de los recursos financieros de la Universidad.

10.1. CARACTERÍSTICA 31 RECURSOS FINANCIEROS

La Universidad goza de unas finanzas sanas, soportadas en una gestión financiera adecuada liderada por la Vicerrectoría Administrativa y la Oficina de Planeación. Los ingresos vienen presentando un incremento positivo al igual que los gastos que se incrementan de acuerdo con los requerimientos de los programas y las sedes necesarios para los procesos de mejoramiento de la calidad. Los activos de la Universidad presentan una evolución significativa en los últimos cinco (5) años debido al crecimiento sostenido de las matrículas y a la inversión que ha realizado la universidad en construcciones y planta física, lo que conlleva a contar con una infraestructura adecuada y suficiente para las necesidades propias de la institución, como se muestra en la Tabla 1. Evolución del activo 2011-2015 UAN

Tabla 1. Evolución del activo 2011-2015 UAN

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011	% INC
TOTAL, ACTIVO	325.688.281	319.266.253	264.521.029	253.087.557	246.330.464	32,22%

Fuente: Oficina de Planeación

Para el año 2015, de acuerdo con la ejecución reportada en los estados financieros avalados por la Revisoría Fiscal, los ingresos totales superaron los 106.741 millones de pesos, excediendo en un 56.13% a los del año 2011 y en un 12,18% a los del año 2014; el rubro más representativo son los ingresos por matrículas que constituyen poco más del 97% de los ingresos totales, aspecto que se amplía en la Tabla 2. Porcentaje de las fuentes de ingresos en la UAN.

Tabla 2. Porcentaje de las fuentes de ingresos en la UAN

RUBRO INGRESO	% INGRESO
INGRESOS OPERACIONALES	
Por actividades de docencia	93,98%
Matrículas	98,49%
Matrículas programas pregrado y posgrado	97,72%
Matrículas cursos inter semestrales	0,77%
Otros derechos académicos	4,82%
Auxilios y Descuentos	-6,39%
Devoluciones en matrículas	-2,94%
Por actividades de extensión y proyección social	0,79%
Educación continuada	0,21%
Asesorías y consultorías	0,25%
Otros servicios de extensión y proyección social	0,33%
Por actividades conexas	2,49%
Servicios no misionales - Colegios.	1,18%
Servicios misionales (clínicas)	1,31%
TOTAL, INGRESOS OPERACIONALES	97,26%
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	0,38%
Otros ingresos no operacionales	2,36%
TOTAL, INGRESOS NO OPERACIONALES	2,74%
TOTAL, INGRESOS	100,00%

Fuente: Oficina de Planeación

La Universidad sostiene un nivel de autonomía financiera dentro de los parámetros de racionalidad económica y financiera, de eficiencia, eficacia y calidad, y de igualdad y equidad; en todos los casos enmarcados dentro de los parámetros fijados a través de los objetivos y metas estratégicas definidas para toda la institución y consignados en el PEI y PID en curso.

Esta autonomía se desarrolla a través de adecuados procesos de planeación estratégica mediante los cuales se presentan los respectivos planes de acción e inversión requeridos, dando prioridad a los temas que se consideren esenciales y pertinentes en su gestión. Una vez definidos los objetivos, las actividades y tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, se procede a proyectar los recursos necesarios para su logro; este paso se lleva a cabo mediante el proceso de diseño presupuestal en el cual participan todas y cada una de las sedes y dependencias que conforman la institución y que debe guardar total coherencia con su respectivo plan de acción. En la Figura 1. Objetivos del Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 con relación a los Recursos Financieros, se presenta la optimización del modelo de gestión institucional, uno de los ejes del PID.

Es así como la Universidad establece los procedimientos y actividades necesarias para contar con los recursos suficientes para el quehacer diario en sus labores académicas, investigativas y sociales. De este modo, la gestión financiera debe hacer especial énfasis en

la administración del flujo de recursos y que por lo tanto amerita la planeación de recursos de manera semestral y anual con la debida anterioridad, y con ello disminuir los riesgos de cartera y externalizar la gestión de la misma en la medida de las posibilidades.

Figura 1. Objetivos del Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 con relación a los Recursos Financieros

	PRIORIDADES DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: Garantizar un modelo de gestión que permita la eficiencia y la eficacia organizacional, generando un desarrollo sostenible y ambientalmente responsable	
	Objetivo 3.1.1: Orientar el modelo de gestión hacia la excelencia a partir de procesos integrados.	
	1. Diversificación de las fuentes de ingreso de la UAN	2. Fortalecimiento de la gestión financiera para maximizar los recursos de reinversión en las diferentes sedes y facultades de la UAN.

Fuente: Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021-UAN

Como se describe en el Anexo 1. Acuerdo 06 de 2005 del Consejo Directivo, el modelo presupuestal de la Universidad funciona como un sistema de causación por centros de costos para cada una de las dependencias administrativas y académicas que hacen parte de la organización. Por tanto, la programación y ejecución del presupuesto de los diferentes programas se destina de la siguiente manera.

- Presupuesto de funcionamiento regular: comprende los rubros de gastos de personal y gastos administrativos; este último está compuesto por honorarios, impuestos, arriendos, contribuciones, seguros, servicios, promoción, mantenimiento y reparaciones, gastos de viaje, materiales e insumos y diversos.
- Presupuesto de investigación: en este presupuesto se incluyen todos los rubros asociados a los proyectos de investigación en curso en cada uno de los grupos de investigación, los gastos derivados de formación y capacitación del personal docente e investigativo de la institución, los elementos técnicos requeridos para el proceso investigativo (laboratorio robusto), los gastos de viaje derivados de los procesos de investigación y de movilidad interinstitucional e internacional, y los gastos asociados a los procesos realizados con el fin de fortalecer la relación Universidad – Empresa – Estado.
- Presupuesto de inversión: comprende los rubros asociados a construcciones y mejoras, y a la compra de equipos de cómputo, laboratorios, software, elementos de biblioteca y fondo editorial, y muebles y enseres.

Anexo 1. Acuerdo 06 de 2005 del Consejo Directivo

Cada una de las facultades elabora un Plan Estratégico y un Plan Anual Operativo de Facultad, los cuales se derivan y alinean con el Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad. De acuerdo con las necesidades identificadas en estos planes, se asocia un presupuesto específico que permitirá la normal operación de la Facultad y sus programas asociados (presupuesto de funcionamiento regular) y un presupuesto que permite la implementación de los planes de desarrollo generados (presupuesto de investigación e inversión). Este proceso se realiza de forma detallada para todas las sedes en el territorio nacional siguiendo un modelo de gestión con información y sistemas de soporte centralizados. La Figura 2. Desagregación del Presupuesto Institucional, muestra con más detalle los aspectos relacionados con el presupuesto institucional.

Figura 2. Desagregación del Presupuesto Institucional

INGRESOS OPERACIONALES	EGRESOS OPERACIONALES	INVESTIGACIÓN	INVERSION
<ul style="list-style-type: none"> • Matriculas pregrado y posgrado • Matriculas en cursos inter semestrales • Derechos académicos • Educación continuada • Asesorías y consultorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios y Honorarios • Impuestos • Arrendamientos • Contribuciones y afiliaciones • Seguros • Servicios • Promoción y publicidad • Mantenimiento • Gastos de viaje • Materiales e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de Investigación • Olimpiadas • Estímulos (PFAN, Premios, Lab. robusto.) • Jóvenes investigadores • Eventos (Movilidad) • Capacitación VCTI • Fortalecimiento U-E-E • Programas Doctorales 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles y enseres • Construcciones y mejoras • Equipos de computo • Laboratorios • Software • Audiovisuales • Biblioteca • Fondo Editorial • FONDO UAN • PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

Fuente: Oficina de Planeación

Endeudamiento

La Universidad sólo recurre a la búsqueda de recursos externos vía financiación en el caso de hacer inversiones de activos fijos (infraestructura, laboratorios, tecnología, entre otros) de largo alcance y de uso en el largo plazo por parte de la comunidad universitaria.

Los proyectos que requieren financiación no afectan recursos para el quehacer permanente de la Universidad, y se debe mantener un techo de endeudamiento que permita la operación eficiente y eficaz de la institución.

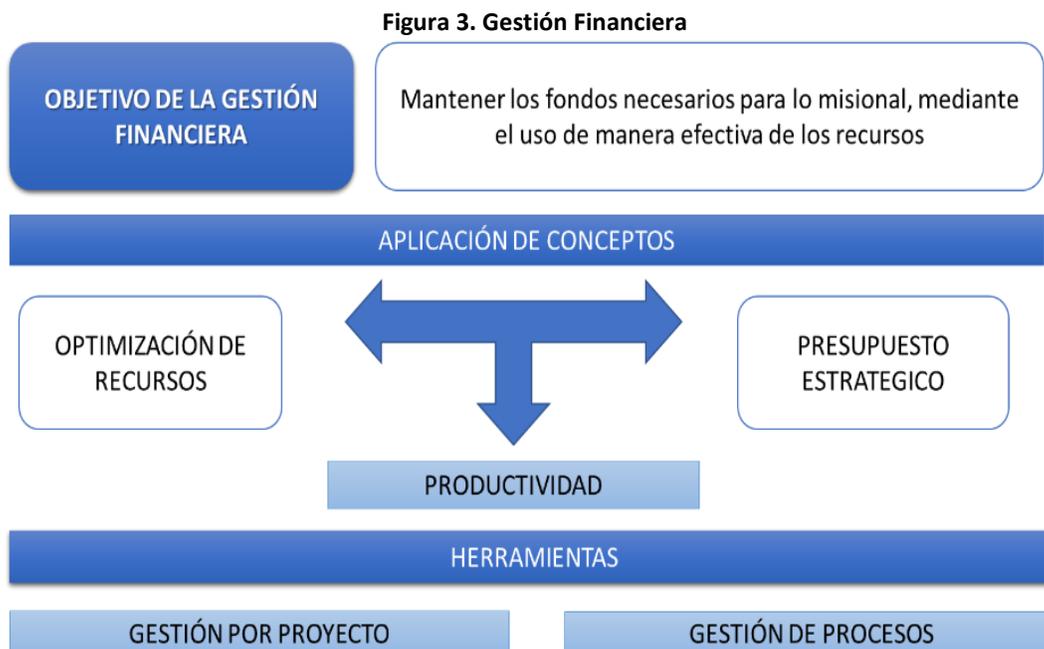
La Universidad es una corporación sin ánimo de lucro; sin embargo, no pretende generar resultados negativos, por el contrario, propende en todo momento por la generación de

resultados positivos de tal forma que se garantice la continuidad y mejoramiento continuo del proyecto académico y social.

La Dirección de Planeación y la Vicerrectoría Administrativa adelantan dos grandes compromisos institucionales; el primero es el de dar apoyo, soporte y asesoría a las diferentes dependencias de la Universidad con el fin de que alcancen sus metas y ejecuten los proyectos de inversión necesarios para el desarrollo de sus objetivos institucionales; el segundo compromiso es el de la gestión financiera entendida bajo el modelo de rentabilidad social.

La efectividad financiera dentro de la Universidad es entendida como la obtención de resultados económicos y financieros a partir de los conceptos financieros (productividad, optimización de recursos, eficiencia, entre otros) aplicados específicamente para el modelo educativo; estos excedentes al ser reinvertidos garantizan el crecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad y aseguran su estabilidad económica y financiera.

Dentro del proceso de construcción del modelo de gestión financiera para la Universidad, se proponen tres conceptos básicos para tener en cuenta en el desarrollo de la gestión, como se observa en la Figura 3. Gestión Financiera.



Fuente: Vicerrectoría Administrativa

Optimización de recursos

Se relaciona con el concepto de eficiencia definida como el uso correcto de los recursos aplicados en la gestión, con el fin de obtener siempre un mejoramiento continuo en los procesos misionales de la Universidad (docencia, investigación y extensión) aplicado al concepto de calidad; este referente permite obtener los mejores resultados con los más bajos costos o recursos asumidos.

Productividad / rentabilidad

Definida como la relación de los resultados obtenidos (excedente) y la inversión o los recursos aplicados para obtener estos resultados.

Presupuestos

Como resultado del proceso de planeación estratégica, la gestión de las unidades se ha venido acompañando de herramientas de apoyo presupuestal, las cuales permiten identificar los recursos que se necesitan y los resultados esperados de la utilización de esos recursos en un período de tiempo determinado. Cada unidad ha gestionado su presupuesto anual (discriminado semestralmente) con base en los objetivos y estrategias planteadas y acompañada permanentemente de la Dirección de Planeación y la Vicerrectoría Administrativa, logrando un trabajo en equipo que ha facilitado el alcance de los logros institucionales.

La gestión por proyectos y por procesos

Desde el punto de vista del rol financiero, la gestión por proyectos y por procesos se convierte en la herramienta clave para la aplicación de los elementos o conceptos financieros. Al llevarse a cabo la aplicación de recursos con base en proyectos universitarios, se garantiza que los recursos sean ejecutados eficazmente y los resultados de la inversión contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad. Esto se obtiene como resultado de una identificación clara de objetivos, un establecimiento de las estrategias para lograrlos, una disposición de los recursos necesarios para su cumplimiento y un adecuado seguimiento y control.

En la gestión de procesos se pueden identificar los subprocesos y/o actividades que son determinantes (factores claves de resultado) para lograr los resultados misionales de la Universidad; son estos factores claves de los resultados los que son objeto de un permanente monitoreo y control, con el fin de asegurar que los recursos invertidos sean gestionados óptimamente y den como resultado la rentabilidad en los términos definidos por la Universidad.

La cultura de trabajar con procesos y proyectos permite la concientización de todos los miembros de la comunidad para entender que sus decisiones tienen repercusión en la

gestión de los recursos aplicados y que sus unidades no son independientes; por el contrario, dicha gestión repercute en las otras unidades y en los resultados económicos de la Institución.

Fuente y aplicación de fondos

Dadas las características particulares de la Universidad, la evaluación y seguimiento de los resultados financieros, función sustantiva del rol financiero en la gestión, debe estar fundamentado en el seguimiento al flujo de efectivo, evaluando permanentemente su origen y aplicación en la operación de la Universidad; es en la gestión de la consecución y aplicación de los fondos donde se aplican los referentes financieros antes anotados y en la medida que se apliquen adecuadamente estos conceptos, se estará garantizando los resultados económicos planteados.

Políticas financieras

La aplicación de los conceptos financieros importantes para la Universidad como la administración de las fuentes y usos de recursos, y el uso de herramientas enmarcadas en proyectos y procesos, deben ir acompañados de unas políticas claras, concisas y coherentes con los fines institucionales en el área financiera.

A continuación, se describen las principales políticas financieras que complementan lo anteriormente expuesto.

- **Personal del área financiera con desempeño eficiente y con calidad humana.** La Universidad debe contar con un grupo humano en el área financiera y administrativa debidamente calificado y con las competencias suficientes para adelantar la gestión financiera que facilite el logro de las metas institucionales.
- **Evaluación y auditoría permanente al proceso financiero.** La gestión financiera debe tener un proceso transversal y continuo de revisión y evaluación que permita encontrar oportunamente las dificultades y tomar decisiones de mejoramiento. Al interior de la Universidad existe un área de Auditoría Interna que refuerza todo el proceso de control financiero.
- **Atender los requerimientos financieros establecidos en la Ley.** La gestión financiera debe estar informada en todo momento de las obligaciones y compromisos financieros establecidos por la legislación, en este sentido es prioridad en el uso de los recursos las destinaciones definidas por la ley de educación y las relacionadas con el objeto social de la Universidad.
- **Liquidez.** La Universidad debe establecer los procedimientos y actividades necesarias para contar con los recursos suficientes para el quehacer diario en sus labores académicas, investigativas y sociales. La gestión financiera debe hacer especial énfasis en la administración del flujo de caja que en la Universidad tiene un comportamiento

estacional y que, por lo tanto, amerita la planeación de recursos de manera semestral y anual con la debida anterioridad.

- **Endeudamiento.** La Universidad podrá recurrir a la búsqueda de recursos externos vía financiación en el caso de hacer inversiones de activos fijos (infraestructura, laboratorios, tecnología, entre otros) de largo alcance y de uso en el largo plazo por parte de la comunidad universitaria. Igualmente, cada financiación externa deberá ser avalada por el máximo órgano institucional y será además monitoreada de manera permanente de tal forma que no se afecten recursos para el quehacer permanente de la Universidad.
- **Rentabilidad.** La Universidad es una entidad sin ánimo de lucro, sin embargo, no pretende generar resultados negativos, por el contrario, se deberá estimular en todo momento la generación de resultados positivos de tal forma que se garantice la continuidad y mejoramiento continuo del proyecto académico y social.
- **Recursos financieros para la operación.** Se deberá garantizar mediante la gestión financiera que se mantenga un crecimiento superior en los ingresos operacionales sobre los gastos operacionales. En lo posible se deberá mantener un crecimiento continuo y real de los excedentes operacionales.
- **Estructura de inversión.** En todo momento la composición de la inversión en la Universidad deberá ser mayoritariamente a largo plazo y representada en activos operacionales con destinación a las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión. La inversión de largo plazo siempre deberá estar respaldada con fuentes de financiación de largo plazo.
- **Rendición de cuentas.** Será un hábito permanente la rendición de cuentas de la gestión financiera a los diferentes líderes de áreas de la Universidad y especialmente a las máximas instancias organizacionales de la Institución.

Con el fin de desarrollar de manera transparente, eficiente y eficaz el manejo de la gestión financiera institucional, la Universidad cuenta con un cuerpo directivo y profesional suficiente y adecuado, que tiene la formación y experiencia necesarias para garantizar la correcta gestión y administración de los recursos.

Por otro lado, en el ejercicio de implementación de normas internacionales que se encuentra realizando la Universidad se exige la definición de políticas en todos los aspectos de relevancia financiera; esto aclara el proceder de la Universidad en cada ocasión que se presente una transacción financiera.

En la Tabla 3. Políticas contables aprobadas por el Consejo Directivo, se presenta la relación de las políticas aprobadas por el Consejo Directivo:

Tabla 3. Políticas contables aprobadas por el Consejo Directivo

CONCEPTO	OBJETIVO
Manual de políticas contables	Esta sección ilustra a los usuarios del Manual de Políticas Contables bajo NIIF para PYMES de la Universidad Antonio Nariño la forma en que podrá ser utilizado el Manual, de tal manera que facilite su consulta y análisis.
Política de efectivo y equivalentes de efectivo	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las cuentas de efectivo y sus equivalentes, considerados como un activo financiero bajo Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas PYMES en la Universidad Antonio Nariño.
Política de inversiones	Definir las bases contables para el reconocimiento, medición, y presentación de las inversiones financieras de la Universidad Antonio Nariño, consideradas activos financieros bajo NIIF para PYMES.
Política de inventarios	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los inventarios de la Universidad.
Política de gastos pagados por anticipado	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los hechos económicos relacionados con los gastos pagados por anticipado realizados por la Universidad
Política de activos disponibles para la venta	Definir las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los activos corrientes disponibles para la venta, pertenecientes a la Universidad
Política de propiedades de inversión	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los hechos económicos relacionados con las propiedades de inversión.
Política de propiedades, planta y equipo	Indicar las pautas para el reconocimiento, medición y presentación de los activos que en la Universidad se clasifican como propiedades, planta y equipo, mediante la determinación de su valor en libros y los cargos por depreciación y pérdidas por deterioro de valor que deben reconocerse en relación con ellos.
Política de intangibles	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los activos intangibles y proyectos de la Universidad.
Política de cuentas por pagar	Definir las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las cuentas por pagar a acreedores y demás obligaciones de la Universidad
Política de provisiones y contingencias	Establecer la política contable para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las pérdidas por deterioro de valor de los activos institucionales
Políticas de obligaciones financieras	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de las obligaciones financieras de la Universidad, como resultado del dinero recibido de bancos, entidades e instituciones financieras entre otros intermediarios financieros.
Política de economía hiperinflacionaria	Evaluar si la moneda funcional, que es el peso colombiano para el caso de la Universidad, corresponde a una economía hiperinflacionaria.
Política de ingresos operacionales y otros ingresos	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de la información relacionada con los ingresos generados en el desarrollo de la actividad de educación superior, los obtenidos por donaciones recibidas y otros ingresos.
Políticas contables, estimaciones y errores	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los cambios en políticas y estimados contables, así como la corrección de errores en los estados financieros de la Universidad
Política presentación de estados financieros	Establecer las bases contables para la presentación de los Estados Financieros individuales de propósito general de la Universidad Antonio Nariño, para asegurar así su fiabilidad y comparabilidad.
Política gestión de colecciones (Biblioteca)	Gestión de colecciones implica la selección, evaluación, preservación y descarte de materiales bibliográficos que sirvan como elementos para cumplir con la misión del Sistema Nacional de Bibliotecas
Política de cuentas por cobrar	Determinar las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de los saldos de cuentas por cobrar que representan derechos a favor de la Universidad
Política de deterioro de cuentas por cobrar	Establecer las bases contables para el reconocimiento, medición, presentación y revelación del deterioro de valor de las cuentas por cobrar en la Universidad
Política de beneficios a empleados	Describir las bases contables para el reconocimiento, medición, evaluación, presentación y revelación de los beneficios laborales en la Universidad

Fuente: Vicerrectoría Administrativa

10.2. CARACTERÍSTICA 32. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

Entendiendo como autonomía “la potestad ...para regirse por normas y actos de gobierno propios”¹, la Universidad Antonio Nariño sostiene un nivel de autonomía financiera establecido dentro de los parámetros de racionalidad económica y financiera, de eficiencia, eficacia y calidad, y de igualdad y equidad; en todos los casos enmarcados dentro de los parámetros fijados a través de los objetivos y metas estratégicas definidas para toda la institución y consignados en el Plan Institucional de Desarrollo. Una vez definidos los objetivos, las actividades y tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, se procede a proyectar los recursos necesarios para su logro; este paso se lleva a cabo mediante el proceso de presupuesto en el cual participan todas y cada una de las sedes y dependencias que conforman la institución y que debe guardar total coherencia con su respectivo plan de acción.

A través del proceso de presupuesto para las diferentes áreas organizadas internamente como centros de costos, se determina un presupuesto anual discriminado por semestres. El presupuesto se divide en dos partes fundamentales, una de funcionamiento donde se relacionan los ingresos y gastos requeridos para la operación normal de las funciones sustantivas de la universidad incluida la administración central, y una segunda parte de investigación e inversión en la cual se proponen y justifican las nuevas inversiones requeridas (ver Tabla 4. Proceso de ejecución presupuestal de la UAN). Estos presupuestos presentados son evaluados en el Comité financiero y posteriormente aprobados por el Consejo Directivo de la Institución, obedeciendo al Estatuto Orgánico de la Institución además de los criterios de igualdad y equidad expresados en los valores universitarios consignados en el PEI.

Tabla 4. Proceso de ejecución presupuestal de la UAN

GESTIÓN PRESUPUESTAL (EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL)	PROCESO	INSTANCIAS ENCARGADAS
	1. Cotizaciones y solicitud presupuestal	Logística VCTI Unidades Administrativas
	2. Aprobación presupuestal	Rectoría, Vicerrectoría Administrativa
	3. Órdenes de compra y servicios	Logística VCTI Unidades Administrativas
	4. Remisión y facturación	Proveedores y contratistas
	5. Seguimiento y control presupuestal	Auditoría interna
	6. Registro contable	Contabilidad
	7. Programación de pagos	Tesorería

Fuente: Oficina de Procesos SIGUAN-Vicerrectoría Administrativa

¹ Diccionario de Real Academia Española, vigésima segunda edición.

En la Institución se cuenta con instancias encargadas de la evaluación y seguimiento de los procesos financieros, por ello, la Oficina de Auditoría, adscrita a la Rectoría, se encarga de hacer revisión a los procesos relacionados con la facturación, procesos de nómina y cuentas en general. Dicha unidad tiene como objetivo “Evaluar los procesos financieros de la Universidad garantizando la aplicación de políticas, procedimientos, normatividad y legislación, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y maximizar resultados que fortalezcan su desarrollo y proyección”². Esta oficina define las políticas y lineamientos en los cuales se explicitan los procesos y controles que se realizan en la institución y que buscan contribuir al manejo transparente de los recursos. (Ver Anexo 2. Plan Operativo Auditoria - UAN.)

Al indagar la percepción de los administrativos y decanos frente a si en la Universidad los recursos financieros se manejan y distribuyen con transparencia, consideran que cumple en alto grado de satisfacción³.

Anexo 2. Plan Operativo Auditoria - UAN

De otro lado, la Revisoría Fiscal tiene a cargo la revisión de la información contable y financiera a fin de establecer controles sobre el manejo de fondos y bienes de la Institución, y elabora los informes periódicos sobre la situación financiera para el Consejo Directivo y la Sala General, conforme a la legislación colombiana.⁴

Por su parte, trimestralmente la Oficina de Planeación, en conjunto con la Oficina de Contabilidad, realiza un seguimiento al presupuesto ejecutado a partir de los informes que arroja el Sistema de Información Financiera y Administrativa (que es administrado por la Vicerrectoría Académica). Este informe permite identificar y efectuar los ajustes pertinentes, generando las adiciones o modificaciones necesarias para asegurar la administración de los recursos financieros, las cuales son aprobadas por las instancias correspondientes.

De forma complementaria a estos mecanismos, la Universidad implementó un modelo de seguimiento a la ejecución presupuestal en la cual se evalúa la ejecución de funcionamiento regular y de los planes de inversión. En ésta se identifican los niveles de ejecución por áreas y por Facultades de acuerdo con lo presupuestado inicialmente. Los reportes son generados por NOVASOFT y SIFA (Sistema de Información Financiero y Administrativo), analizados y evaluados en conjunto por la Oficina de Planeación y por el Comité Financiero.

² Plan Operativo Auditoria – UAN.

³ Informe de percepción comunidad académico-administrativa anexo del capítulo de Metodología.

⁴ Estatuto Orgánico. UAN. Capítulo IX.

De igual manera la Universidad cumple con los requerimientos de reporte de la información financiera que la normatividad exige (Ministerio de Educación y demás entidades de control), lo cual hace con estricto cumplimiento en tiempo y calidad de la información. Entre estos reportes se encuentran los estados financieros periódicos y anuales y la información de derechos pecuniarios y tarifas que se presentan de acuerdo con el calendario establecido por el MEN.

La percepción de los administrativos emitida en los grupos focales es que la Universidad con la creación del sistema SIFA, ha fortalecido el manejo de los recursos financieros y la planeación de los mismos, dándole mayor transparencia a su uso.

Planes de mejoramiento

Para la Universidad, los planes de mejoramiento son una herramienta fundamental para el desarrollo de su gestión puesto que recogen y articulan proyectos o acciones prioritarias que la institución emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en el logro de los objetivos del PEI y del PID, y que han sido identificadas mediante los procesos de autoevaluación y seguimiento de la Universidad, buscando optimizar el desarrollo de los procesos académicos y administrativos y mejorando la calidad.

En este sentido, la Universidad define los planes de mejoramiento como el conjunto de proyectos y actividades necesarias para implementar las acciones de mejoramiento que surgen como resultado de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los interesados (profesores, directivos, estudiantes, egresados, funcionarios y empleadores, entre otros).

El objetivo primordial de los planes de mejoramiento es promover que los procesos de la institución se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo, esto con el fin de garantizar las condiciones de calidad adecuadas para la gestión organizacional.

10.3. CARACTERÍSTICA 33. PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS

Se debe tener en cuenta que en los últimos cinco años la Universidad Antonio Nariño, dentro de su proceso de planeación estratégica, ha colocado la acreditación institucional como una de sus metas principales, por lo cual ha destinado una gran cantidad de recursos a fortalecer las áreas más importantes para lograr este reconocimiento. Es claro que el rubro más representativo de los egresos está dado por los gastos de personal. Ello se debe

al fortalecimiento de su cuerpo profesoral que soporta las funciones misionales de docencia, investigación y extensión y que le ha permitido contar con una planta docente calificada y adecuada a las necesidades propias de la Institución.

Es importante aclarar que la Universidad utiliza sólo recursos propios para su operación y que estos recursos propios recibidos por los rubros mencionados anteriormente se destinan en su totalidad para la operación de los procesos misionales y en los proyectos asociados al PID en curso.

En el rubro de inversión la Universidad ha hecho uso de financiación externa para la realización de las obras más significativas de infraestructura y que requirieron gran cantidad de recursos financieros. Esta financiación externa ha sido realizada en algunos casos por intermedio de convocatorias del Ministerio de Educación Nacional y la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER, las cuales han avalado la idoneidad en temas de solidez y estabilidad financiera al realizar evaluaciones de los estados financieros de la Universidad como mecanismo de clasificación para el otorgamiento de estos créditos.

Las actividades específicas de investigación que se apoyan incluyen principalmente proyectos de investigación, el programa de formación de alto nivel (PFAN), la movilidad académica de profesores y estudiantes, la realización de eventos de divulgación científica, y las publicaciones.

Las actividades de inversión incluyen la dotación y mejoramiento de la planta física, la adquisición y dotación de equipos de laboratorio y medios educativos, el Fondo Editorial, y la ampliación y actualización de la colección bibliográfica.

Adicional a estas actividades, la Universidad determinó al momento de la elaboración del Plan Institucional de Desarrollo 2014-2016 una serie de proyectos a desarrollar durante el trienio, los cuales buscan apoyar la consecución de los objetivos trazados en el plan. El listado de proyectos se presenta en la Tabla 5. Listado de proyectos P.I.D.2014-2016 UAN:

Tabla 5. Listado de proyectos P.I.D.2014-2016 UAN

CÓDIGO PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO INSTITUCIONAL
PRY-1	Proyectos de acreditación y registro calificado
PRY-2	Acreditación institucional
PRY-3	Fortalecimiento de I+I en la comunidad universitaria
PRY-4	Fortalecimiento de los procesos de enseñanza
PRY-5	Fortalecimiento de los resultados del trabajo en investigación
PRY-6	Relación de la UAN con el sector real y productivo
PRY-7	Plan anual de extensión y educación continuada

CÓDIGO PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO INSTITUCIONAL
PRY-8	Articulación de la UAN a la educación básica y media
PRY-9	Internacionalización de la UAN
PRY-10	Promoción y publicidad del portafolio de servicios
PRY-11	Gestión financiera
PRY-12	Implementación del sistema integrado de gestión
PRY-13	Implementación del modelo de planeación 2014-2016
PRY-14	Plan anual de comunicaciones
PRY-15	Plan maestro de infraestructura
PRY-16	Plan maestro de tecnología
PRY-17	Modelo de apoyo financiero para garantizar acceso y permanencia de estudiantes
PRY-18	Proyecto piloto de retención y permanencia estudiantil
PRY-19	Plan maestro de gestión humana
PRY-20	Relación con egresados
PRY-21	Plan anual de bienestar

Fuente: Oficina de Planeación

Estos proyectos fueron formulados siguiendo la metodología definida por el Project Management Institute (PMI) y cuentan con su definición que incluye objetivo, alcance, tiempo de ejecución, hitos, actividades, responsables, recursos asociados para su ejecución, entregables y resultado esperado.

De igual manera los indicadores de los proyectos están en consonancia con las estrategias planteadas en el marco del PID y apoyan de forma oportuna su consecución.

Se determinó un presupuesto específico por cada proyecto durante cada año de vigencia y se identificó la fuente de estos recursos, Tabla 6. Presupuesto P.I.D. 2014-2016; si era un incremento del presupuesto de operación institucional, si era parte del presupuesto de inversión e investigación de cada período, o si requería financiación externa para su ejecución.

Tabla 6. Presupuesto P.I.D. 2014-2016

EJE	SECTOR	PRES 2014	PRES 2015	PRES 2016
1. EXCELENCIA DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS	1.1. PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE	4.586.000.000	4.712.000.000	4.950.000.000
	1.2. INVESTIGACIÓN	1.334.000.000	1.469.000.000	1.740.000.000
	1.3. EXTENSIÓN	67.000.000	70.000.000	80.000.000
2. PROYECCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL	2.1. PROYECCIÓN INTERNACIONAL	1.681.000.000	1.910.000.000	2.150.000.000
	2.2. POSICIONAMIENTO LOCAL Y REGIONAL	861.000.000	939.000.000	1.100.000.000
	3.1. GESTIÓN INTEGRAL	-	150.000.000	145.000.000

EJE	SECTOR	PRES 2014	PRES 2015	PRES 2016
3. OPTIMIZACIÓN DEL MODELO DE GESTION INSTITUCIONAL	3.2. COMUNICACIÓN EFECTIVA	1.500.000.000	1.650.000.000	1.800.000.000
	3.3. INFRAESTRUCTURA	14.135.000.000	14.300.000.000	14.700.000.000
4. FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y LA CULTURA INSTITUCIONAL	4.1. COMUNIDAD UNIVERSITARIA	14.100.000.000	11.860.000.000	12.600.000.000
	4.2. CULTURA Y BIENESTAR INSTITUCIONAL	2.425.000.000	2.580.000.000	2.800.000.000
TOTAL		40.689.000.000	39.640.000.000	42.065.000.000

Fuente: Oficina de Planeación

Como se ha dicho anteriormente, los excedentes de la operación de la Universidad son destinados a procesos de investigación e inversión en las diferentes sedes y programas. A continuación, en la Tabla 7. Presupuesto de inversión e investigación 2011 – 2016 (en términos porcentuales) se detalla el presupuesto destinado, en términos porcentuales, para los años 2011 a 2016 en la Universidad en los procesos de investigación e inversión (excedentes de la operación).

Tabla 7. Presupuesto de inversión e investigación 2011 – 2016 (en términos porcentuales)

RUBRO	% PRES 2011	% PRES 2012	% PRES 2013	% PRES 2014	% PRES 2015	% PRES 2016
A. Investigación	36,74%	47,19%	41,04%	47,31%	41,31%	31,49%
1. Proyectos de investigación	14,49%	18,60%	16,11%	19,64%	17,51%	13,22%
2. Olimpiadas	2,63%	3,39%	2,84%	3,14%	2,55%	2,23%
3. Plan de formación	15,14%	19,45%	16,11%	18,00%	15,92%	12,02%
4. Jóvenes investigadores	1,32%	1,69%	1,42%	1,57%	1,30%	0,98%
5. Movilidad	1,32%	1,69%	1,42%	1,73%	1,40%	1,06%
6. Capacitación VCTI	0,26%	0,34%	0,31%	0,34%	0,28%	0,21%
7. Universidad empresa estado	0,26%	0,34%	0,31%	0,34%	0,28%	0,21%
8. Programas doctorales	1,32%	1,69%	1,35%	1,37%	1,11%	0,84%
9. Fortalecimiento de I+I en las regiones	0,00%	0,00%	0,52%	0,52%	0,42%	0,32%
10. Redes y comunidades en CTI	0,00%	0,00%	0,52%	0,52%	0,42%	0,32%
11. Oficina de transferencia tecnológica	0,00%	0,00%	0,13%	0,13%	0,11%	0,08%
B. Inversión	63,26%	52,81%	58,96%	52,69%	58,69%	68,51%
1. Muebles y enseres	3,29%	1,77%	2,90%	3,14%	0,31%	5,61%
2. Construcciones y mejoras	26,33%	15,30%	20,62%	10,47%	4,99%	11,30%
3. Equipos de computo	7,24%	8,05%	7,85%	8,77%	8,62%	7,37%
4. Laboratorios	8,56%	8,05%	10,31%	10,47%	18,93%	20,03%
5. Software	5,27%	4,83%	4,25%	6,28%	5,46%	6,38%
6. Audiovisuales	2,04%	2,09%	2,72%	2,42%	1,80%	0,92%
7. Biblioteca	7,90%	9,66%	7,73%	8,51%	16,45%	15,30%
8. Fondo editorial	2,63%	3,06%	2,58%	2,62%	2,12%	1,60%
TOTAL, INVERSION E INVESTIGACION	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

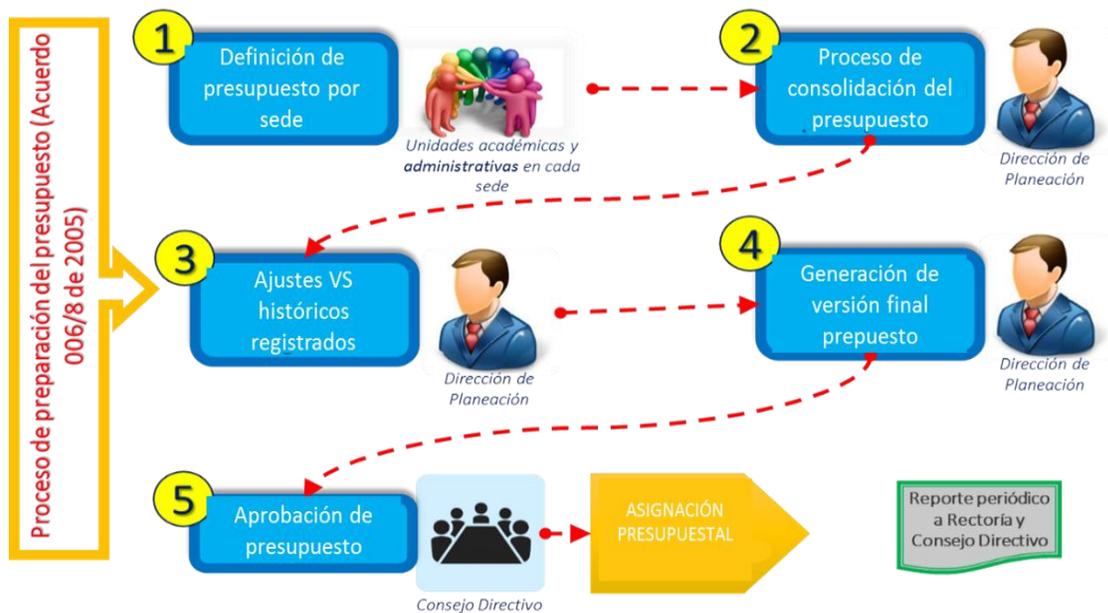
Fuente: Oficina de Planeación

Como se evidencia en la tabla anterior, el presupuesto de inversión e investigación 2011 - 2016 (en términos porcentuales), la Universidad cuenta con rubros específicos asociados a los procesos investigativos y las necesidades de inversión a nivel nacional. La mayor parte de esta inversión fue asignada para apoyar los procesos de acreditación que hoy en día adelantan los programas de la Universidad, lo cual responde a los objetivos y metas planteadas por la Universidad en el PID.

10.4. CARACTERÍSTICA 34. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO

Actualmente dentro del modelo de Gestión y Planeación Estratégica, la Universidad utiliza la planeación financiera como elemento primordial y concreto en temas económicos, esto se corrobora en el Acuerdo No. 6 de 2005 en el cual se establece que la estructuración del presupuesto dentro de la Institución es de suma importancia dentro del proceso de toma de decisiones, tal como se ve en la Figura 4. Proceso de preparación del presupuesto UAN. Este, por un lado, permite el mejor uso de los recursos financieros a través de adecuados mecanismos de control y ejecución presupuestal, y por otro, el poder desarrollar los estudios de costos que permiten racionalizar el gasto, mediante la comparación y complementación de los egresos por centros de costos.

Figura 4. Proceso de preparación del presupuesto UAN



Fuente: Oficina de Planeación

Los criterios de igualdad y equidad hacen referencia al compromiso misional de la institución de “contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades no solo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización”, evidenciado en la oferta de programas en más de 26 municipios del país muchos de ellos con serios inconvenientes de acceso a la educación superior. Además, estos criterios también obedecen a la oferta de programas propios de una universidad de trayectoria académica, cultural y con compromiso social. Los programas de la Universidad son de gran importancia para el desarrollo del país y se mantienen gracias a una política presupuestal equilibrada a nivel global para que un amplio sector de la población, incluyendo poblaciones de bajos recursos, puedan acceder a ellos.

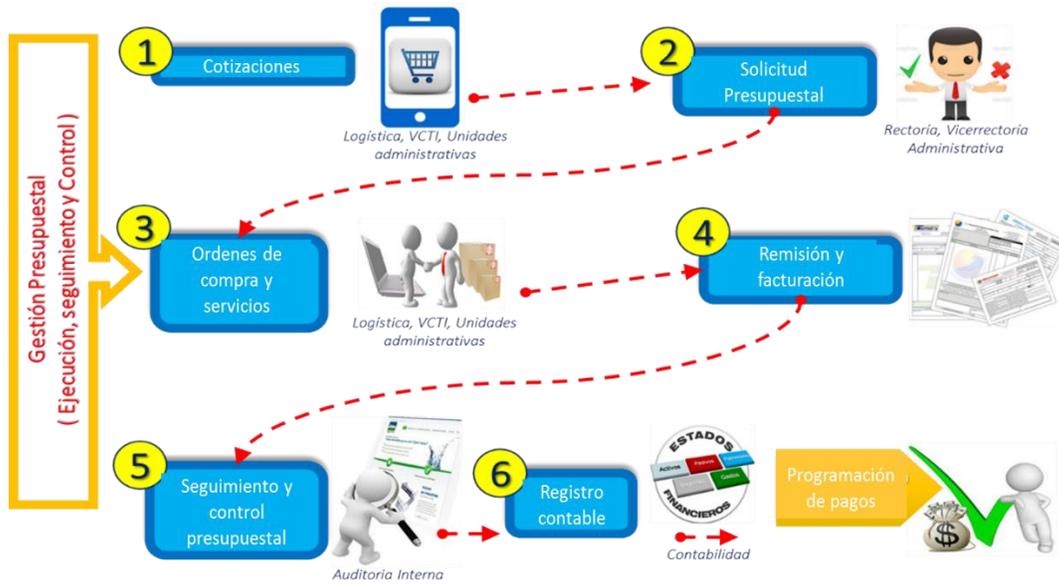
Así las cosas, la Universidad garantiza un presupuesto suficiente en cada una de las diferentes sedes y programas, de tal manera que se puedan desarrollar sus funciones de docencia, investigación y extensión en condiciones de calidad y pertinencia, pero siempre buscando la racionalidad y austeridad en beneficio de las facultades que lo requieran y son considerados primordiales para el desarrollo del país en general y de sus regiones.

En conclusión, es a través del proceso de planeación y presupuesto que se establecen para todas y cada una de las sedes y programas los objetivos, metas y proyectos, así como los gastos e inversiones requeridas para ser aprobadas en la consecución del logro de sus metas, rubros que deben ser utilizados únicamente en los ítem planeados en el momento de su aprobación, es decir, sin cambiar su destinación salvo autorización previa por parte de la Rectoría o del Comité Financiero de la institución. De esta forma la Universidad garantiza que las inversiones sean utilizadas de manera eficiente en las prioridades de cada una de sus sedes y programas.

De igual manera, como ya se presentó, la Universidad cuenta con instancias encargadas de evaluar la programación y ejecución presupuestal, garantizando la aplicación de las políticas, procedimientos, normatividad y legislación, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y maximizar resultados que fortalezcan su desarrollo y proyección⁵. (Ver Figura 5. Gestión presupuestal).

⁵ Plan Operativo Auditoria - Universidad

Figura 5. Gestión presupuestal



Fuente: Oficina de Planeación

Además, para esto se garantiza la planta de personal calificada y suficiente para dar respuesta a los requerimientos en la gestión financiera. La articulación entre formación académica y experiencia profesional, sumado a la formación integral, garantizan los procesos de la Universidad (ver Tabla 8. Formación y experiencia del personal involucrado en procesos de gestión financiera). Sumado a todo lo anterior se realiza un proceso de selección claramente definido que se detalla en el Factor 8.

Tabla 8. Formación y experiencia del personal involucrado en procesos de gestión financiera

CARGO	NOMBRE	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
Vicerrector Administrativo	Guillermo Vitola Lacombe	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniero de Sistemas y Computación, Universidad de Los Andes – 1991 Especialista en Finanzas, Universidad de Los Andes – 1997 Master of Business Administration (MBA), Universidad de Los Andes – 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Vicerrector Administrativo – Universidad Antonio Nariño – 2016 – Actual. Vicepresidente de Servicios Compartidos - Autorregulador del Mercado de Valores – AMV - 2006 – 2015. Technical Project Manager – Citibank - 2002 –2006 Subgerente de Análisis y Control Financiero - Lloyds TSB - 2001 – 2002
Director Nacional de Planeación	Carlos Alberto Hernández	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Industrial – Universidad Distrital 	<ul style="list-style-type: none"> Director Nacional de Planeación – Universidad

CARGO	NOMBRE	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
		Francisco José de Caldas – 2004 • Especialista en Administración – Universidad Santo Tomás – 2008. • Especialista en Finanzas - Universidad Santo Tomás – 2012. • MBA – Universidad Santo Tomás – (En Curso)	Antonio Nariño – 2012 – Actual. • Jefe de Optimización y Mejoramiento – Fundación Universitaria Konrad Lorenz – 2011 – 2012. • Coordinador de Planeación Estratégica y gestión de Procesos– Corporación Universitaria UNITEC. – 2007 – 2011 • Analista de Procesos – Riesgo y Control Empresarial Asesores Ltda. – 2006 – 2007.
Tesorera Nacional	Magda Contreras Carvajal	• Ingeniera Industrial – Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito – 2002 • Especialista en Finanzas – Universidad Antonio Nariño – 2004. • Especialista en Actuaría – Universidad Antonio Nariño – 2007. • Magíster en Gerencia Financiera y Tributaria – Universidad Antonio Nariño – 2016	• Tesorera Nacional – Universidad Antonio Nariño – 2004 – Actual. • Coordinadora de ayudas económicas – Universidad Antonio Nariño - 2003 – 2004 • Asistente de Planeación – Universidad Antonio Nariño – 2002 – 2003.
Jefe de Auditoría	Diana Patricia Rodríguez	Contadora y Especialista en Ciencias Fiscales – Universidad Antonio Nariño – 2001	• Jefe de Auditoría – Universidad Antonio Nariño – 2004 – Actual • Auxiliar de Contabilidad y Tesorería – Universidad Antonio Nariño – 1998 – 2004
Contador	Henry Pinto	Contador Público – Universidad Antonio Nariño – 1991	Contador – Universidad Antonio Nariño – 1992 – Actual
Directora de Crédito y Cartera	Rocío Guayambuco Sotelo	Ingeniera Industrial – Universidad Antonio Nariño – 2016	• Directora de Crédito y Cartera – Universidad Antonio Nariño – 2013- Actual • Coordinadora Convenio Icetex – Universidad Antonio Nariño – 2008 – 2013

CARGO	NOMBRE	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
			<ul style="list-style-type: none"> • Tesorera – Colegio del Bosque Bilingüe Universidad Antonio Nariño – 2006 – 2007 • Directora de Crédito y Cartera (e) – Universidad Antonio Nariño – 2004 – 2005. • Analista de Crédito y Cartera – Universidad Antonio Nariño – 2002- 2003

Fuente: Dirección de Gestión Humana

Al indagar la percepción del grupo focal de decanos, éstos consideran que es importante resaltar que la Universidad cuenta con una Vicerrectoría Administrativa y una Dirección de Planeación, que se encargan de la revisión y ejecución del presupuesto de todas las sedes; de igual forma consideran que el Plan Institucional de Desarrollo se ajusta a la visión y misión de la Universidad y da un panorama general para trabajarlo desde cada facultad a nivel nacional. Como oportunidad de mejora sugieren la socialización de los planes operativos y los presupuestos de las facultades a los directores y decanos, atendiendo al mismo esquema de la investigación, la cual muestra la ejecución parcial del manejo de los recursos para los proyectos⁶.

⁶ Informe de percepción comunidad académico-administrativa anexo del capítulo de Metodología.

TABLA DE CONTENIDO Y LISTADO DE ANEXOS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

TABLA DE CONTENIDO

10.	FACTOR 10. RECURSOS FINANCIEROS.....	1
10.1.	CARACTERÍSTICA 31 RECURSOS FINANCIEROS.....	3
10.2.	CARACTERÍSTICA 32. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	12
10.3.	CARACTERÍSTICA 33. PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS	14
10.4.	CARACTERÍSTICA 34. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO	18
	TABLA DE CONTENIDO Y LISTADO DE ANEXOS, FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.....	23
	LISTADO DE ANEXOS	23
	LISTADO DE FIGURAS	23
	LISTADO DE TABLAS	23

LISTADO DE ANEXOS

	ANEXO 1. ACUERDO 06 DE 2005 DEL CONSEJO DIRECTIVO.....	5
	ANEXO 2. PLAN OPERATIVO AUDITORIA - UAN	13

LISTADO DE FIGURAS

	FIGURA 1. OBJETIVOS DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 CON RELACIÓN A LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	5
	FIGURA 2. DESAGREGACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.....	6
	FIGURA 3. GESTIÓN FINANCIERA	7
	FIGURA 4. PROCESO DE PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO UAN.....	18
	FIGURA 5. GESTIÓN PRESUPUESTAL	20

LISTADO DE TABLAS

	TABLA 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO 2011-2015 UAN	3
	TABLA 2. PORCENTAJE DE LAS FUENTES DE INGRESOS EN LA UAN.....	4
	TABLA 3. POLÍTICAS CONTABLES APROBADAS POR EL CONSEJO DIRECTIVO	11
	TABLA 4. PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA UAN	12
	TABLA 5. LISTADO DE PROYECTOS P.I.D.2014-2016 UAN	15
	TABLA 6. PRESUPUESTO P.I.D. 2014-2016	16
	TABLA 7. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN E INVESTIGACIÓN 2011 – 2016 (EN TÉRMINOS PORCENTUALES).....	17
	TABLA 8. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA.....	20